

KURUMSAL BİLGİ İLETİŞİMİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER VE ENGELLERE YÖNELİK ÇÖZÜMLER

H. Buluthan ÇETİNTAŞ*

ÖZET

İletişim, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde, kurumsal çalışmaların etkin biçimde yönlendirilmesinde, bilgi yaratma ve bilgi paylaşma sürecinde, kurumun devamlılığı için gerekli olan bilgi akışının sağlanmasında, kurumda ortak bir dilin oluşturulmasında, kurumsal kültürün aktarılmasında ve nihayetinde kurumsal başarıda önemli bir etken ve temel bir dayanak durumundadır. İletişim, bilgilerin, düşüncelerin, algıların, sezgilerin ve duyguların aktarımı ile oluşmaktadır. İletişim sürecinin işleyebilmesi için bireylerin elde ettikleri bilgileri iletmesi ve paylaşması gerekmektedir. Nitelikli ve etkin kararların verilmesi ve tüm kurumsal eylemlerin sürdürülmesi için deneyimlerin, sezgilerin ve teknik bilgilerin kurum içinde etkili ve verimli bir biçimde aktarılması gerekmektedir. Kurumsal bir değer olan bilgiyi çalışanlar arasında sağlıklı bir biçimde iletme düşüncesi, bilginin iletişimini gündeme getirmektedir. Bilgi iletişimi, kişisel değerlendirmelerin, deneyimlerin ve kabiliyetlerin karşılıklı olarak iletilmesi ve birlikte oluşturulması eylemi olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi iletişimi, etkin biçimde gerçekleştirildiği takdirde kurumun devamlılığını sağlama, kurumsal amaçlara ulaşma ve doğru yönetsel kararlar verme gibi yararlar sağlayabilmektedir. Bilgi iletişiminin kuruma sağlayacağı yararların bilinmesine, bilgi iletişimine gereken değerin ve önemin verilmesine rağmen kurumsal bilgi iletişimini zorlaştıran hatta bilgi iletişimini engelleyen bazı güçlükler oluşabilmektedir. Çalışmada bilgi iletişimi kavramından ve kurumsal bilgi iletişimde karşılaşılan engellerden bahsedilmiştir. Bu engeller, kişi, bilgi, iletişim kanalı ve bağlam olmak üzere dört başlıkta ele alınmıştır. Ayrıca her engel için çözüm yolları önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal bilgi iletişimi, bilgi iletişimi, bilgi iletişimi engelleri

ABSTRACT

Communication is an important factor and a prop in arranging human relations, in directing corporate activities efficiently, in the process of knowledge creation and sharing of knowledge, in ensuring the flow of knowledge which is necessary for the continuity of the corporation, in creating a common language, transferring corporate culture and ultimately in corporate success. Knowledge is a corporate value and the idea of transmitting it among the workers in a healthy manner has revived knowledge communication. Knowledge communication can be defined as the act of mutual creation and communication of intuitions, assessments, experiences and capabilities, as long as maintained effectively, can provide advantages such as corporate continuity, access to corporate objectives and making true administrative decisions. Although the benefits of the knowledge communication to corporations are known, and the necessary worth and care is given, some hardships may arise which make knowledge communication difficult or even block it. In this article, difficulties that prevent knowledge communication will be discussed in four chapters as people, knowledge, communication channel, context and solutions will be proposed for each title.

Keywords: Corporate knowledge communication, knowledge communication, knowledge communication barriers

*Okutman Dr. Selçuk Üniversitesi, bcetintas@selcuk.edu.tr

Giriş

Her alanda yaşanan gelişmeler, bilginin hızlı artışını gündeme getirmektedir. Bu durum, bilginin önemini ve gereksinimini arttırmakta ve bilgiyi bireyler kadar kurumlar için de vazgeçilmez bir unsur haline getirmektedir. Bilginin önemini ve gerekliliğini anlayan kurumlar, sahip oldukları bilgi ve bilgi varlıklarını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmaktadır. Bilginin gerektiği gibi değerlendirilebilmesi için ise bilginin kurum içinde üretilmesi, kullanılabilir duruma getirilmesi, paylaşılması ve en önemlisi iletilmesi (aktarılması) gerekmektedir. İletişimin önemli bir parçasını oluşturan iletim, iletişimin gerçekleşmesi için gereken zemini hazırlamakta ve iletişimin temel koşulunu yerine getirmektedir. Kişilerin fiziksel, düşünsel ve sosyal faaliyetlerinin zorunlu bir koşulu olan gerçekleşen iletişim, duyguların, düşüncelerin, hislerin, görüşlerin ve bilgilerin, anlaşmak amacıyla karşılıklı olarak aktarılması biçiminde tanımlanabilmektedir. Tanımdan anlaşıldığı üzere iletişim süreci ile kişi, bilgi elde etmekte ve deneyim kazanmaktadır. Elde ettikleri ve kazanımları, tutum ve davranışlarına yansımakta ve buna göre tepkiler geliştirebilmektedir.

Bir kurumun işleyişi, birimlerin ve bu birimlerde görev yapan kişilerin bilgi alışverişine dayanmaktadır. Nitelikli ve etkin kararların verilmesinde ve tüm kurumsal eylemlerin sürdürülmesinde deneyimlerin, sezgilerin ve teknik bilgilerin kurum içinde etkili ve verimli bir biçimde aktarılması gerekli ve önemli bir durumdur. Bu kapsamda öne çıkan bilgi ve iletişim kavramları, bilgi iletişimi kavramını gündeme getirmiştir. Sezgilerin, değerlendirmelerin, deneyimlerin ve kabiliyetlerin karşılıklı olarak iletilmesi ve birlikte oluşturulması eylemi olarak tanımlanabilen (Eppler, 2008: 324-325) bilgi iletişimi, etkin biçimde gerçekleştirildiği takdirde kurumun devamlılığını sağlama, kurumsal amaçlara ulaşma ve doğru yönetsel kararlar verme gibi çeşitli yararlar sağlayabilmektedir. Ancak bilgi iletişiminin kurumlar için artan değeri ve önemi, bilgi iletişimini güçleştiren hatta engelleyen bir takım güçlüklerin yaşanmasını engelleyememektedir.

1. Bilgi İletişimi

İletişim, insanların birbiriyle semboller aracılığıyla etkileşimde bulunduğu, anlamlar oluşturduğu ve bunları yorumladığı, sistematik ve sosyal bir süreçtir (West

and Turner, 2010: 5; Wood, 2011: 12). Bu süreç içerisinde bilgi paylaşımını öngören iletişim, bireyin kendini ifade etmesi ve çevresine kabul ettirmesi öte yandan bireysel, toplumsal ve iş yaşamını sürdürmesinin temel aracı durumundadır (Tutar, 2009: 39). Çünkü iletişim sürecinde yer alan her birey, diğer kişilerden aldığı mesajlarda saklı olan anlamları yorumlamakta ve cevaplandırmaktadır. Diğer taraftan iletişim sürecinin işleyebilmesi, bu süreci oluşturan bireylerin elde ettiği bilgilerini iletmesini gerektirmektedir. Çünkü bilginin ve iletişim sürecinin anlaşılması, iletişimin özünü oluşturan anlam paylaşma amacını gerçekleştirmeye yöneliktir (Fill, 2009: 41). Kişilerin ortak ve anlaşılır yollar kullanarak birbirleri ile duygularını, düşüncelerini ve fikirlerini paylaşma süreci (Hamilton, 2008: 5) olan iletişim kavramı, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde, kurumsal çalışmaların etkin biçimde yönlendirilmesinde, bilgi oluşturma ve bilgi paylaşma süreçlerinde, kurumun devamlılığı için gerekli olan bilgi akışının sağlanmasında, kurumsal ortak bir dilin oluşturulmasında, kurumsal kültürün aktarılmasında ve kurumsal başarı sağlanmasında önemli ve temel bir unsur niteliğindedir. Zira kurumsal rekabetin sağlanabilmesi ancak kurumsal bilginin elde edilmesi, doğru ve yerinde kullanılması ve gerektiği gibi değerlendirilmesi ile gerçekleşebilmektedir.

Kurumsal faaliyetlerin sürdürülmesi için zorunlu bir unsur (Tutar, 2009: 13) olan iletişim, kurumsal başarı ve genel rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken durumundadır (Dolphin, 2000: 2). Hatta kurum içi ve kurum dışı iletişimde meydana gelebilecek aksamların ve engellerin kurumun başarısını etkileyebilecek kadar etkili olması iletişimi, yönetsel ve kurumsal etkinliğe ulaşmada temel unsurlardan birisi yapmaktadır (Yatkın, 2010: 2). İletişim ile kurumsal planların uygulanması, kurumsal faaliyetlerin eşgüdümlemesi ve bunların görevli kişilere iletilmesi diğer taraftan çalışanların motive edilerek, kurumsal planların daha istekli biçimde gerçekleştirilmesi sağlanabilmektedir. Etkin iletişimin sağlanması ile kurum içinde daha fazla bilgi akışı gerçekleşecek, kurumsal amaçlar daha açık ve belirgin bir hale gelebilecek, kurumsal verimliliği artıracak görevler ile ilgili bilgiler sağlanabilecektir. Böylece kurumsal kararların alınmasında katılım olması, çalışanların bireysel becerilerinin ve kişisel motivasyonlarının gelişmesi mümkün olabilecektir (Tutar, 2009: 289).

Kurumsal bir değer olan bilginin çalışanlar arasında sağlıklı bir biçimde iletme düşüncesi, bilgi iletişimini gündeme getirmektedir. Ayrıca mesleki bilgi paylaşımının günümüz çalışanları için önemli ve gerekli olması, bilgi iletişimi kavramının önemini artırmaktadır. Bilgi iletişimi, sezgilerin, değerlendirmelerin, deneyimlerin ve kabiliyetlerin karşılıklı olarak iletilmesi ve birlikte oluşturulması eylemidir. Bilgi iletişimi, yüz yüze ya da araç temelli etkileşimlerde ortaya çıkan bir görevin nasıl üstesinden gelineceği nasıl bilgisi, karmaşık bir olgunun neden-sonuç ilişkisine dayalı niye bilgisi, bir testin sonuçları olan ne bilgisi ve diğer kişiler ile yaşanan tecrübelerden oluşan kim bilgisi gibi bilgi türlerinin başarılı bir biçimde aktarımını belirlemektedir (Eppler, 2008: 324-325). Bu kapsamda herhangi bir bilgi iletiminin, bilgi iletişimi olarak kabul edilebilmesi, iletişimin karşılıklı olmasına ve çift yönlü etkileşim gerçekleştirilmesine bağlı durumdadır (Yatkın, 2010: 51).

Bilgi iletişiminin gerçekleşebilmesi için bireyin sezgilerini, deneyimlerini ya da kabiliyetlerini diğer kişi ya da kişiler ile iletişimsel eylemler sonucunda başarı ile yeniden oluşturması gerekmektedir. Bilgi iletişimi, genellikle eş zamanlı ve eş zamanlı olmayan olarak iki biçimde gerçekleşmektedir. Eş zamanlı bilgi iletişimi, genellikle yüz yüze iletişimde ortaya çıkan gerçek zamanlı etkileşimler oluşmaktadır. Karşılıklı konuşmalar ve tartışmalar, eş zamanlı bilgi iletişimine örnek olabilecek durumlardır. Eş zamanlı olmayan bilgi iletişimi ise çoğunlukla iletişim araçlarının kullanılması ile gecikmeli biçimde ortaya çıkan etkileşimlerdir. Eş zamanlı olmayan bilgi iletişimine göre bilgi aktarımı, işbirliği, e-öğrenme, erişim ve arşivleme gibi hizmetleri ifade etmektedir (Eppler, 2008: 325).

2. Bilgi İletişimi Süreci

Bilgi iletişim süreci, iletişim sürecine benzer biçimde çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bilindiği gibi iletişim süreci, mesajın kodlanarak alıcıya gönderilmesi ile başlamakta ve kodlanan mesaj bir ortam aracılığıyla alıcıya gönderilmektedir. Mesajı alan kişi iletiyi yorumlamakta, özümsemekte ve buna göre tepki vermektedir. Tepkiler ise kaynağa geribildirim şeklinde gönderilmektedir. Tepkileri alan kaynak böylece yeni bir süreci başlatmakta ve iletişim süreci iletişim sorunlarıyla kesintiye uğrayıncaya kadar bu şekilde devam etmektedir. İletişim, bireylerin anlamları paylaştıkları bir süreçtir, bu süreçteki her birey, diğer kişilerin mesajlarında saklı olan anlamları yorumlamakta ve cevaplandırmaktadır. Ancak bilgi iletişim süreci,

karşılıklı etkileşim ile iletişim sürecinden farklılaşmaktadır. Bilgi iletişimi, bağlamın, geçmişin ve temel varsayımların iletilmesini gerektirdiği için olaylar, sayılar, olgular, gelişmeler, vb. gibi iletişim bilgisinden ya da korkular, umutlar, şüpheler ve taahhütler, vb. gibi duygulardan daha fazlasını ifade etmektedir. Kişisel sezgilerin ve deneyimlerin iletişimini gerektirmesinin yanı sıra bu süreçte enformasyon ve duygular iletilmektedir. Ancak bunların ötesinde bir tür bağlam oluşmakta ve bu bağlam sezgilerin yeniden düzenlenmesinde, yeni bakış açılarının oluşturulmasında ve yeni yeteneklerin elde edilmesinde kullanılabilir. Bu kapsamda bilgi iletişimi, iletişimin ne olduğunun yanı sıra iletişimin nasıl olduğu ile farklılık göstermektedir. Enformasyonun iletimi, çoğunlukla fazla bir çaba göstermeden günlük, sıradan iletişim tarzı ile başarılabilmektedir. Ancak uzmanlığa dayalı olan karmaşık sezgilerin iletimi, eğitici püf noktaları karmaşık ve dolaylı aktarımları ve görselleştirme araçlarını gerekli kılmaktadır. Bu unsurlar ile her iki taraf iletişime etkin bir şekilde dâhil olmakta, işbirliği ve amaca yönelik algı oluşturma süreci ile yeni bilgi yaratmanın ön koşulları sağlanmaktadır (Eppler, 2008: 325-326).

Etkin bilgi iletişimi, kurumsal devamlılık, kurumsal amaçlara ulaşma ve yönetsel kararların doğru ve zamanında verilmesi gibi kurumsal yararlar sağlayabilmektedir. Ancak bilgi iletişiminin önemi ve değeri bilinmesine karşın kurumsal bilgi iletişimini zorlaştıran hatta bazı durumlarda tamamıyla engelleyen bir takım sorunlar meydana gelebilmektedir.

3. Bilgi İletişiminde Karşılaşılan Engeller

İletişim, kelimeler, harfler, semboller ya da sözsüz davranış kullanımı ile gerçekleşen bilgi alışverişi sürecidir (DuBrin, 2012: 429). İletişimin temel amacı, bilgi alışverişi ile kişileri etkilemek ve belirli bir davranışa yönlendirmektir (Daft, 2008: 559). Bu nedenle etkin iletişimin sağlanabilmesi için iletişim sürecini oluşturan öğelerin bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda iletişim öğeleri gereken temel özelliklere sahip olmasına rağmen istenilen etkin iletişim gerçekleşmeyebilmektedir. Bilgi iletişimini engelleyen unsurları, bilgi iletişim sürecini meydana getiren öğeler olarak, kişiden kaynaklanan engeller, bilgiden kaynaklanan engeller, iletişim kanalından kaynaklanan engeller ve bağlamdan kaynaklanan engeller şeklinde değerlendirmek mümkündür. Bu kapsamda bilgi iletişimde karşılaşılan engeller, Eppler (2008)'den uyarlanmış ve

bilgi iletişimde karşılaşılan engellerin sınıflandırılmasında Müller (2006)'den yararlanılmıştır.

3.1. Kişiden Kaynaklanan Engeller

Kurum çalışanları, kurumsal bilginin tanımlanmasında, sağlanmasında, oluşturulmasında, depolanmasında, yapılandırılmasında, dağıtılmasında ve değerlendirilmesinde temel bir rol oynamaktadır. Çalışan bilgisi, kurumsal süreçlerde yer alan en önemli unsurdur (Richter and Derballa, 2009: 318). Bu nedenle kurumsal bilgi iletişimde yaşanan engellerin ilk sırasını kişiden kaynaklanan engeller oluşturmaktadır. İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında gerçekleşmesi nedeniyle kişiden kaynaklanan engeller iki kısımda incelenecektir.

3.1.1. Kaynak ile İlgili Engeller

Kaynak, başkalarına bir fikir ya da kavram iletmek isteyen, bilgi arayan, bir düşünce ya da duyguyu ifade eden kişidir (Daft, 2008: 560). Hangi mesajın gönderileceğine kara veren kaynak, mesajı alıcının anlayabileceği semboller kullanarak kodlamaktadır (Champoux, 2011: 322). Kaynak, mevcut bilgisine, deneyimlerine ve ortamdaki gelen uyarılara göre iletişim ortamını tanımlamakta, kodladığı mesajı iletişim aracı vasıtasıyla alıcıya göndermektedir (Gökçe, 2010: 66-67). Kaynak ile ilgili engeller, bilgi paylaşmaya karşı duyulan ilgisizlik, bilgi paylaşma yeteneğinden yoksunluk ve alıcının kaynak ile ilgili düşünceleri olarak değerlendirilebilmektedir:

a. Bilgi paylaşmaya karşı duyulan ilgisizlik: Kişilerin bilgilerini paylaşmada isteksiz davranması, bilgi iletişimde sık karşılaşılan engellerden biridir. Bilginin bir güç olarak mesleki ilerlemeyi sağlaması, kişilerin bilgilerinden ötürü ödüllendirilmeleri gibi sebepler bilgi paylaşımını engelleyebilmektedir. Öte yandan kişiler sahip oldukları bilgiyi sakladığında bilginin verdiği gücün korunacağını ve paylaştığında ise bilginin değerini yitireceğini düşünmektedir. Ayrıca kişisel amaçlar, modası geçme ya da işten atılma gibi kişisel kaygılar ve diğer kişiler ile ilişkiler, bilgilerin ve tecrübelerin paylaşılmasında çoğunlukla isteksiz davranılmasına neden olabilmektedir (Dalkir, 2005: 133; Eppler, 2008: 328; Leistner, 2010: 97; Richter and Derballa, 2009: 319).

b. Bilgi paylaşma yeteneğinden yoksunluk: Bilgi paylaşma yeteneğinden yoksun olma engeli, birkaç farklı durumda ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlardan ilki, ortak görüş yanlışlığı etkisi olup diğer insanların durumları ya da olayları, kişinin kendisi gibi değerlendirdiğini varsayması ve çoğunlukla bu varsayımda yanılmasıdır. Bu durum ile yakından ilişkili diğer bir engel ise genelleştirme. Genelleştirme engeli, karşı tarafı kendi ihtiyaçları, değerleri ve tutumları ile değerlendirme, herhangi bir konuyu anlamada karşı tarafın kendisi ile aynı bilgi seviyesine sahip olduğunu varsayma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Daft, 2008: 462; Eppler, 2008: 329). Bilgi iletiminin önemli unsurlarından birini, kişinin sahip olduğu bireysel özellikler oluşturmaktadır. Kaynağın bilgi birikimi, bilgi paylaşma yeteneği, kendini ifade edebilme özelliği ve bireysel farklılıkları, iletinin kodlanmasında ve gönderilmesinde etkili olmaktadır. Bu özelliklerin kaynak durumunda olan kişide bulunması halinde ileti, kolay ve anlamlı bir biçimde kodlanabilmekte ve alıcıda istenen etki oluşturulabilmektedir. Aksi halde eksik ve yetersiz biçimde kodlanan ileti, tam ve doğru olarak anlaşılması mümkün olmayacak ya da istenmeyen bir davranışa neden olabilecektir (Wellington, 2010: 63; Yatkın, 2010: 100).

Bilgi paylaşma yeteneği ile ilgili başka bir engel ise bilgi iletisini detaylara boğmak ya da aşırı özetlemektir. Paylaşılacak bilgi iletisini karşı taraf için anlamsız hale gelebilecek biçimde detaylandırmak, bilgi iletişiminde bir engel oluşturmaktadır. Bu duruma benzer diğer engel ise aşırı özetleme (soyutlama) ile oluşmaktadır. Detaylandırmanın aksine aşırı derecede özetleme ile iletinin anlaşılması zorlaşacaktır ve karşı taraf için anlamsızlaşacaktır (Eppler, 2007: 296; Ober, 2001: 18). Diğer taraftan bilgi iletisi içeriğinde kullanılan dil bir engel oluşturabilmektedir. Dil engeli, karmaşık cümlelerin kullanılması ya da teknik terimlerin fazla sayıda ve yanlış biçimde kullanılması ile gerçekleşebilmektedir. Konuşmada veya yazmada karmaşık ifadelerin kullanılması, zor kelimelerin seçilmesi bilgi iletimini güçleştirmektedir. Diğer taraftan ortak dili kullanan kişilerin bir kelimeye verdikleri anlam, büyük oranda benzerlik göstermektedir. Ancak argo konuşmaların, teknik terimlerin ve mesleki kısaltmaların bol miktarda, sıklıkla ve uygun olmayan şekilde kullanılması bilgi iletişiminde engellere yol açabilmektedir (DuBrin, 2012: 444-445; Eppler, 2007: 296; Hitt, Black and Porter, 2012: 313; Ober, 2001: 18; Wellington, 2010: 62).

c. Alıcının kaynak ile ilgili düşünceleri: Alıcının kaynak hakkındaki düşünceleri, kişiden kaynaklanan önemli engellerden birisini oluşturmaktadır. Kişisel amaçlar, hisler, değer yargıları ve alışkanlıklar gibi durumlar, bilgi iletişiminin oluşturulmasını etkilemekte ve belirli kişilerden gelen bilgi iletilerine karşı olumsuz bir tutuma ya da kayıtsız kalınmasına neden olabilmektedir. Bilgi iletişiminde verilen duygusal tepkiler birer engel niteliğindedir. Özellikle belirli gruba, ırka, cinsiyete, vb. mensup kişileri ya da onlara ait fikirleri doğrudan reddetme olan önyargı ve kişileri kendi değer yargılarına göre belirli kategorilere yerleştirme olan kalıplaşmış yargı, sıkça görülen tepkilerdir. Bu gibi duygular, kişinin yeni fikirlere karşı kapalı olmasına, kendine ters gelen bilgileri reddetmesine ya da göz ardı etmesine neden olabilmektedir (Benowitz, 2001: 164; Daft, 2008: 461; Ober, 2001: 19; Wellington, 2010: 63).

3.1.2. Alıcı ile İlgili Engeller

İletişime yapıcı etkinliği kazandıran alıcı, kaynağın kodladığı bilgi iletişimini alan, anlamını çözen, değerlendiren ve buna göre tepki veren kişi olarak iletişim süreci içinde önemli bir yere sahiptir (Baltaş ve Baltaş, 2007: 28; Champoux, 2011: 322; Daft, 2008: 560). Alıcı ile ilgili engelleri dört başlıkta değerlendirmek mümkündür:

a. Yeni bilgiyi benimsemeye karşı duyulan ilgisizlik durumu: Alıcı ile ilgili engellerin ilkinin alıcı konumunda bulunan kişinin bilgi iletişimine karşı gönülsüz ya da kayıtsız olması oluşturmaktadır. İlgisizlik çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bazı kişiler bilgiyi sırf kurum dışından geldiği için reddetmekte, bazı kişiler ise çeşitli nedenler yüzünden kurum içinde üretilen bilgiye güvenmemekte ya da bilgiyi reddetmektedir. Ayrıca kurum içinde kişisel özellikleri nedeniyle tavsiye almayı ve bilgisini paylaşmayı kabul etmeyen kişilerin yanı sıra bilgisinin eskidiğini kabul etmeyen ve kendini yenilemek istemeyen bazı kişi ya da gruplar da bulunabilmektedir. Genelde bu tür insanlar yeni bilgi ile karşılaşınca savunma durumuna geçmekte ve yeni bilgi edinmeye karşı isteksiz davranışlar sergilemektedir (DuBrin, 2012: 444; Eppler, 2008: 329; Wellington, 2010: 63).

b. Algılama yetersizliği durumu: Kişilerin çevreden bilgi elde etmesi ve elde ettiği bilgileri yorumlamasıyla gerçekleşen süreç algıyı oluşturmaktadır. Algılama, iletişim sürecindeki iletişimin filitrelenmesinde rol oynamaktadır. Filtreleme

işlevi, kültürel değerler ve bireysel algılar gibi düşünce süreçlerine dayanmaktadır (Benowitz, 2001: 165). Algılama sürecinde iletilerin filtrelenmesi kurumlarda da görülebilmektedir. Kurumsal yapıda filtreleme olumsuz iletinin silinmesi veya geciktirilmesi şeklinde ya da güzel sözcükler kullanarak iletinin daha uygun hale getirilmesi şeklinde olabilmektedir (McShane and Von Glinow, 2010: 282). Algıların farklılaşması, aynı iletiyi alan ya da okuyan kişilerin farklı yaş, farklı sosyo-ekonomik durum ve farklı kültüre mensup olmaları nedeniyle iletiyi farklı biçimlerde değerlendirmesidir. Her bireyin tek olması, deneyimlerinin, bilgilerinin ve hayata bakış açısının kendine özgü olması, algılamayı farklılaştırmaktadır (DuBrin, 2012: 429; Ober, 2001: 19; Wellington, 2010: 62). Algıların çoğunlukla fark edilemez nitelikte olması, iletişim sürecinde görülen en önemli engellerden birisini oluşturmaktadır. Algıda seçicilik, kişinin inançlarına, değerlerine ya da ihtiyaçlarına ters düşen iletinin bazı kısımlarının dışarıda bırakılmasına, istenmeyen kısımlarının göz ardı edilmesine ya da tamamıyla yok sayılmasına neden olabilmektedir (Benowitz, 2001: 164; Champoux, 2011: 328; Hitt, Black and Porter, 2012: 313). Algılama ile ilgili unsurlar, alıcının gönderilen bilgi iletilerini değerlendirmesini güçleştirmekte ya da engelleyebilmektedir. Bu durumda alıcının iletiyi tam anlamıyla değerlendirmesi ve yorumlaması mümkün olmayacak ya da alıcı iletiyi tamamıyla yanlış değerlendirebilecektir.

c. Yeni bilgiyi koruyamama durumu: Alıcının yeterli eğitimden yoksun olması veya ilgili konularda bilgi eksikliğinin bulunması, elde ettiği bilgileri yanlış yorumlamasına neden olabilmektedir. Ayrıca bilgi iletişimde yeteri kadar tecrübe sahibi olunmaması, yeni elde edilen bilgileri koruyamama engeline yol açabilmektedir.

d. Kaynağın alıcı ile ilgili düşünceleri: Kaynağın alıcı ile ilgili olumsuz nitelikteki düşünceleri, etkin iletişim kurulmasını engelleyen önemli bir unsurdur. Kaynağın alıcının bilgi iletisini değerlendirebileceğine inanmaması ve bu konuda ona güven duymaması ile bilgi iletişimi engeli ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca alıcının kendisine gönderilen iletilere kaynak ile ilgili olumsuz düşünceleri yüzünden önem ve değer vermemesi, cassandra sendromu olarak isimlendirilen engele neden olabilmektedir. Dolayısıyla alıcının kaynağı dikkate almaması ve bilgisine gereken

kıymeti vermemesi bilgi iletişimini güçleştirmekte, karşılıklı ilişkileri ve güveni zedeleyebilmektedir (Dalkir, 2005: 133; Eppler, 2007: 296; Eppler, 2008: 329).

3.2. Bilgiden Kaynaklanan Engeller

Günümüzde kurumların rekabet edebilmesi, yenilik oluşturabilmesi ve verimlilik sağlayabilmesi için kurumsal bilgilerinin değerlendirmeleri önemli ve gerekli bir durum haline gelmiştir. Bu duruma karşın bilgi iletişiminde bilgi kaynaklı engeller yaşanabilmektedir.

a. Bilginin doğasından kaynaklanan sınırlılıklar: Bilginin kendine has birçok özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler, bireylere ve kurumlara yönelik çeşitli avantajlar sağlarken bazı sınırlamaları da beraberinde getirmektedir. Bu özellikler bilgiyi farklılaştırırken aynı zamanda bilgi iletişimi engellerine de neden olabilmektedir. Bilginin doğası gereği kullanılmadığı ve durağan olduğu takdirde örtük biçimde bulunmaktadır. Bu nedenle bilginin değerinin ortaya çıkabilmesi için bilginin mutlaka kullanılması gerekmektedir. Diğer taraftan bilgi, enformasyonun ötesinde duyguların, düşüncelerin ve tecrübelerin bir araya gelmesi ve tüm bu unsurlar arasında gerçekleşen ilişkilerin sonucunda gerçekleşmektedir. Bilginin bir başka özelliği ise soyut bir varlık olmasından kaynaklanmaktadır. Soyut bir kavram olarak bilginin önemi ve değeri, kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Öte yandan bilgi, iletişim araçları ile kolayca taşınabilmekte ve farklı biçimlere dönüşebilmektedir. Bu durum bilgi içeriğinin ve taşıdığı anlamların ya da bilgi iletişiminin değişmesine veya bozulmasına neden olabilmektedir.

b. Anlam belirsizlikleri yaşanması: Bilgi kaynaklı engellerden birisi de bilgi iletişiminde yaşanan anlam belirsizliklerdir. Anlam belirsizliğinin temelinde, algılamanın bilgi iletişiminin yapısı ve algılayan kişinin özellikleri ile yakından ilişkili olması yatmaktadır (Gökçe, 2010: 66). Anlam belirsizlikleri, bilgi iletişiminin ifade ettiği anlam, iletiden beklenen tepki ve bu tepkinin zamanı konusunda olabilmektedir. Ayrıca talep edilen bilgi ile gönderilen bilgi iletişiminin içerik farklılıkları bulunması ve bilgi iletişiminin kapalı ya da karmaşık bir içeriğe sahip olması gibi durumlar anlam belirsizliğine neden olabilmektedir (Yatkın, 2010: 103-104).

c. Amaca uygunlukta görülen yetersizlik: Bilgi iletişiminde kaynak ile alıcı arasında köprü olan ve iletişimin başarısını büyük ölçüde belirleyen iletidir

(Gökçe: 2010, 53). Bu nedenle bilgi iletisinin dikkat çekici olması, ortak dil ile oluşturulması, alıcıda güdülenme oluşturması, gereksiz sözcüklere boğulmaması, açık ve anlaşılır olması, iletişime uygun biçimde kodlanması ve kodlanırken alıcının değer yargılarına dikkat edilmesi, alıcının ilgilendiği konular ile yakından ilişkili olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu: 2001, 44-45). Bundan başka bilgi iletisinin alıcı için önemli ve değerli nitelikte olması çoğunlukla alıcının ihtiyaç duyduğu bilgi olmasına, bu bilginin doğru olmasına ve bu bilgiye tam zamanında erişilebilmesine bağlı durumdadır.

3.3. İletişim Kanalından Kaynaklanan Engeller

İletişim, kaynağın ve alıcının iletiye aynı anlamı vermesi, iletinin içerdiği anlam ile doğru bir şekilde algılanması ve yorumlanması ile gerçekleşebilmektedir. İletişimden beklenen amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan iletişim kanalı büyük önem taşımaktadır (Gökçe, 2010: 53). İletişim kanalı, bir kişinin sesi, elektronik bir cihaz, yazılı ya da görsel bir ortam olabilmektedir (Champoux, 2011: 322). İletişim kanalı, iletinin taşındığı bir araç (Daft, 2008: 560) olduğu için iletişim kanalında oluşabilecek sorunlar, bilgi iletişimini doğrudan etkileyebilmektedir. İletişim kanalında yaşanabilecek engeller, bağlantı yetersizliği, gürültü ve veri kaybı olarak üç başlıkta incelenebilmektedir:

a. Bağlantı yetersizliği: İletişim ağı, iletilerin gidip geldiği ve iletişimin gerçekleştiği bir desendir. İletiler, kurumlarda ses, e-posta, anlık ileti, blog ya da telefon gibi bir iletişim ortamı üzerinden gönderilebilmektedir. Kurum içi iletişim ağınının tam anlamıyla oluşturamaması ve iletişim için yanlış ortamların ya da araçların seçilmesi, kurumlarda sıkça rastlanan engellerdir. Seçilen ortamın ya da aracın iletiye uygun olmaması, etkinliğini azaltmaktadır (Daft, 2008: 581; DuBrin, 2012: 430, 441). Öte yandan kurum bünyesinde bulunan bölümler, bölümlerde yer alan birimler ve bu birimlerde görev yapan kişiler, kurumsal iletişimi kolaylıkla sağlayabilecek bir yapıda örgütlenmediği takdirde bilgi iletişiminin gerçekleşmesi zorlaşabilmektedir.

b. Gürültü: Gürültü, iletinin tam ve doğru biçimde anlaşılmasını engelleyerek etkin iletişime mani olan, iletişim akışını etkileyen ya da aksatan durumlardır. İletinin kodlanmasından çözümlenmesine kadar iletişimin tüm süreçleri etkileyen gürültü, iletinin tam ve doğru biçimde alınmasını

engelleyebilmektedir (DuBrin, 2012: 443; Hitt, Black and Porter, 2012: 304; Erdoğan, 2002: 99; Yatkın, 2010: 106). Gürültü, kurumsal iletişim sürecinin tamamını etkilemekte, iletişimi daha verimsiz hale getiren çeşitli bozukluklar, hatalar ve iletinin kalitesini etkileyen materyallerden oluşmaktadır (Champoux, 2011: 322).

c. Veri kaybı: Kurumun biçimsel yapısı, bilgi iletişiminde engele neden olabilmektedir. Kurumlar, merkezi ya da karmaşık yapılara dönüştükçe kurumsal iletişim kanalları uzamakta ve bu kanallarda çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. İletişim kanallarında yaşanan engeller, iletilerin kaybolmasına ya da ileti içeriğinin değişmesine neden olabilmektedir. Veri kaybı engeli, genellikle aşırı bilgi yükünün olduğu durumlarda görülebilmektedir. Aşırı bilgi yükü, kişinin kapasitesini aşan büyük miktarda bilgiye maruz kalması ve elde ettiği bilgileri etkin biçimde değerlendirememesi sonucunda meydana gelen durumdur (Champoux, 2011: 329; DuBrin, 2012: 445; McShane and Von Glinow, 2010: 282). Aşırı bilgi yükü ile değersiz ve sıradan bilgilerin çoğalması, kurum için önem taşıyan ve değerli olan bilgilerin gözden kaçması durumu sıklıkla yaşanabilmektedir. Diğer taraftan kişiler arası bilgi iletiminde kullanılan dil de bir engel oluşturabilmektedir. Yukarıda bahsedilen dil engeli, veri kayıplarına yol açan önemli sorundur.

3.4. Bağlamdan Kaynaklanan Engeller

İletişim, tarihsel, teknolojik, psikolojik ve amaçsal koşulların şekillendirdiği durumlarda gerçekleşmektedir. İletişimin gerçekleştiği fiziksel, toplumsal, psikolojik ve zamansal çevre ile birlikte getirilen tüm unsurlar iletişimin bağlamını meydana getirmektedir (Erdoğan, 2002: 73). İletişimin biçimini ve içeriğini etkileyen bir değişken olarak bağlam, iletinin nasıl yorumlanacağı üzerinde büyük oranda belirleyici olmaktadır (Gökçe, 2010: 55). Bağlamdan kaynaklanan engelleri üç başlık altında değerlendirmek mümkündür:

a. Birey ile ilgili engeller: Toplum, sosyal gereksinmelerini karşılamak için etkileşimde bulunan ve ortak bir kültürü paylaşan çok sayıda insanın oluşturduğu bir birliktedir. Toplumda geçerli olan sosyal değer ölçütlerinin kullanılması ile ulaşılan bir değerlendirme olan sosyal statü, toplumda yer alan kişilerin bir birey için yaptıkları değerlendirme derecesi ve ona uygun gördükleri mevkidir. Toplumsal rol kavramı ise belirli bir toplumsal mevkii ya da statüyü dolduran kişiden beklenen

davranışları ifade etmektedir. Diğer bir kavram ise bireyin statüsünün ölçülmesinde kullanılan sayısız ölçütlerden birisi olarak açık ve kapalı davranış örüntülerinden oluşan sosyal roldür. Her bir sosyal rolün içeriği, diğer sosyal rol içerikleri ile bağlantılı durumdadır. Her kültürde tüm roller az ya da çok geliştirilmiş ve bir standart haline getirilmiştir (Fichter, 2006: 35-37, 112-115). Toplumsal ilişkiler genellikle rollere ve statülere göre belirlendiği için rol ve statü farklılıkları ile bu farklılıkların algılanış şekli bağlam ile ilgili engellerin başında gelmektedir. Bu durum, iletişim kurulan kişinin statüsünün daha yüksek ya da daha alçak olduğunu düşünülen durumlarda bilgi iletisi içeriğinin değişmesi şeklinde görülebilmektedir (Effective Communications, 2007: 20).

b. Toplum ile ilgili engeller: Toplum, kültürel olarak benzer gruptan oluşmaktadır. Bu gruplar, ortak bir dil kullanan, ortak bir kültüre bağlı ve kültürel benzerliklerinin temelleri derinlere uzanan yapılardır (Fichter, 2006: 87-88). İletişim ve kültür sıkıca iç içe geçmiştir. Kültür iletişimsiz var olamamakta ve iletişim ancak kültürel bir bağlamda gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla iletişim kişilerin toplumsal bağlam ve deneyimleri ışığında oluşan anlam dünyaları ile kültürel simgeleri arasında gerçekleşmektedir. Bu kapsamda karşılıklı etkileşimde bulunan kişilerin benzer simgelere sahip olmaları ve bu simgelerin her iki taraf için benzer anlamlar ifade etmesi ile başarılı iletişim gerçekleşebilmektedir. Bu açıdan simgeler, kişiler için iletleri ve olayları anlamlandırma ve yorumlama araçlarıdır (Gökçe: 2010, 14-15; Hitt, Black and Porter, 2012: 315). Kişilerin ortak simgelere sahip olmaması ya da simgelerin ortak şeyleri çağrıştırmaması gibi durumlar, bilgi iletişiminde engellere neden olabilmektedir.

c. Kurum ile ilgili engeller: Bir kurumun yapısı ve örgütlenme biçimi kurumun bilgi paylaşımını ve bilgi iletişimini etkileyen önemli bir unsurdur (Celep ve Çetin, 2003: 93). Genellikle kurumun hiyerarşik ve fonksiyonel yapısı ile ilgili olan, kurumsal örgütlenme ve kurumsal işleyiş düzeyinde birçok iletişim engeli ortaya çıkabilmektedir (Hitt, Black and Porter, 2012: 314). Kurumsal yapıya yönelik engeller, kurumun büyüklüğü ve örgütlenmesi, yöneticilerin tutumu, yönetim tarzı, kurum kültürü ve bilgi paylaşım miktarı şeklinde değerlendirmek mümkündür:

- **Kurumsal büyüklük:** Kurumun faaliyette bulunduğu alanlar ve çalışan sayısı çoğaldıkça kurumsal iletişimde karşılaşılabilecek engeller artmakta ve

kurumsal iletişim sistemleri daha karmaşık bir yapı oluşturmaktadır. Kurumların büyümesi ve karmaşık yapıda olması, gerekli ve ihtiyaç duyulan bilgilerin kurum üyelerine zamanında, tam ve doğru biçimde iletilmesinde önemli bir engel oluşturabilmektedir. Kurumun büyüklüğü iletilinin bozulmasına ve kurumun karmaşık olması ise iletilinin etkinliğini yitirmesine neden olabilmektedir. Öte yandan belirli sürede alınması gereken yönetsel kararlar için gerek duyulan bilgilerin gecikmesi, maddi kayıplara neden olabilmektedir (Yatkın, 2010: 103).

- **Yöneticilerin tutumları ve davranışları:** Kurum yöneticilerinin bilgiye yönelik tutumları büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin bilgiye, bilgi paylaşımına ve bilgi iletişimine gereken ilgiyi ve önemi göstermemesi, bilgi iletişimi için gereken kurumsal altyapıya destek sağlamaması, kuruma özgü bilgi paylaşımı ve bilgi iletişimi ile ilgili politikalar ya da stratejiler geliştirmemeleri, yöneticilerin bilgi iletişimi konusunda sergiledikleri yanlış ya da eksik tutum ve davranışlar olarak bilgi iletişiminde engellere yol açabilmektedir (Richter and Derballa, 2009: 318; Yatkın, 2010: 110-112).

- **Kurumsal yönetim tarzı:** Yöneticilerin tutumları ve davranışları ile şekillenen kurumsal yönetim tarzında görülen aksaklıklar, bilgi iletişimi politikasının olmamasına ya da yetersiz olmasına ayrıca çalışanların birbirlerine güven ve saygı duymamasına neden olabilmektedir. Bu durum, çalışma ortamının bilgi iletişimi için uygun olmaması ve çalışanların ortak amaçlar etrafında birleşememeleri gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Yatkın, 2010: 110-112).

- **Kurumsal kültür:** Kurum üyelerince paylaşılan anlamlar, duygular, anlayışlar, felsefeler, ideolojiler, beklentiler ve tutumların toplamı, kurumsal kültürü oluşturmaktadır. Paylaşılan temel değerler ve normlar, çalışanların davranışlarını etkilemekte, onları kurumsal değerler ve normlar doğrultusunda yönlendirmektedir. Kurumsal kültür, kurumsal bilginin işlenmesi ve kurum içinde dağıtılması yanı sıra kişilerin bilgi iletişimine ilişkin tutumları ve davranışları üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla bilgi iletişimi için uygun olmayan ve bilgi iletişimini desteklemeyen kurumsal kültür bilgi iletişiminde engellere sebep olabilmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 37-38). Bu engellerden ilki, bilgi paylaşımına uygun olmayan ve bilgi paylaşımını desteklemeyen bir kurumda kişilerin yöneticiler ya da diğer çalışanlar tarafından eleştirilme korkusu duymasıdır. Öte yandan ödüllendirme,

bireysel çabalara verildiği için kişiler sahip oldukları bilgileri stoklamakta ya da ancak değersiz bilgilerini paylaşmaktadır. Bu ise kurumsal bilgi kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca kurumun ortak bakış açısını kazanmayı zorlaştıran bireysellik ya da bireysel düşünceleri özgürce ifade etmeyi engelleyen baskıcı bir kurum kültürü de bilgi iletişimi engeli oluşturabilmektedir (Brelade and Harman, 2003: 90; Dalkir, 2005: 133).

Kurumsal kültürün önemli öğelerinden birisi de kurum genelinde kullanılan dildir. Dil, bilginin ortaya konulmasında ve iletilmesinde en önemli iletişim aracıdır. Bilgi iletişiminde yaşanan başlıca sorunların kökeninde, tercih edilen kelimelerin doğru olmaması, anlaşılabilmesi ve kullanımının yaygın olmaması gibi durumlar bulunmaktadır (Daft, 2008: 581; Richter and Derballa, 2009: 318). Kurumun çok kültürlü yapısı, bilginin bozulmasına ya da alıkonmasına neden olabilmektedir. Çalışanların diğer kişiler ile ilişkilerinde karşı tarafı belirli kategorilere koyarak önyargı ile değerlendirmesi, karşı tarafı kişisel değer yargıları yargılaması ve anlayışla yaklaşmaması, kurumu çatışma ortamına yöneltmektedir (Hitt, Black and Porter, 2012: 317; McShane and Von Glinow, 2010: 283).

- **Kurumsal örgütlenme biçimi:** Kurumlar, bölümleri, birimleri ve alt birimleri ile zaman ve veri kaybına neden olabilecek biçimde örgütlenebilmektedir. Ayrıca kurumlarda görülen hiyerarşi ve bürokrasi, bilgi akışını engelleyebilmektedir. Kurumda yer alan katı hiyerarşik yapılar, bölümler arasındaki bilgi alışverişini yavaşlatabilmekte hatta tamamıyla engelleyebilmektedir. Bürokrasi ise kurallar ve yaptırımlar koyarak bilginin kurum içinde dolaşmasını ve yayılmasını belirlemektedir (Richter and Derballa, 2009: 318). Kurumsal örgütlenme ile ilgili bir engel de kurumsal yapıda alt kademelerden üst yönetime giden bilgilerin gereksiz müdahalelere maruz kalması, bozulması ya da lüzumsuz biçimde tamamlanmasıdır. Ayrıca kurumda uygun iletişim kanallarının olmaması ve gayri resmi iletişimi engelleyen katı kurumsal yapı, bölümlerin ve birimlerin birbirinden habersiz olmasına neden olabilmektedir (Daft, 2008: 581-582; Effective Communications, 2007: 20; Yatkın, 2010: 103). Kurumsal örgütlenme biçiminde yaşanan aksaklıklar, bilgi iletişimi sürecinde bilgi iletişimi etkinliğinin azalmasına neden olabilmektedir.

- **Kurumsal bilgi paylaşım miktarı:** Kurumlarda bilgi paylaşım oranı, bilgi iletişimde görülen bir diğer engeldir. Kurumda biçimsel iletişim kanallarının

olmaması, kurum genelinde iletişimin gerçekleşmemesine neden olabilmektedir (Daft, 2008: 581). Öte yandan bilginin belirli miktarda paylaşılması da önem taşımaktadır. Çünkü gereğinden fazla iletilen bilgi, alıcıda tatminsizliğe ya da kayıtsızlığa neden olabilmektedir. Gerekenden az iletilen bilgi ise alıcıda tedirginliğe, yanlış anlaşılmalara ya da zaman ve emek kayıplarına yol açabilmektedir (Yatkın, 2010: 110-112).

3. Bilgi İletişiminde Karşılaşılan Engeller için Çözüm Yolları

Bilgi iletişiminde karşılaşılan engeller, kurumlar için büyük sıkıntılara ve olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Bu nedenle kurumlar için bilgi iletişiminde karşılaştıkları engellere yönelik çözüm yolları bulmak büyük önem taşımaktadır.

3.1. Kişiden Kaynaklanan Engeller için Çözüm Yolları

Kişiden kaynaklanan engellerin üstesinden gelinebilmesi için kurumsal bilgi politikalarının ve bu doğrultuda kurumsal bilgi kültürünün geliştirilmesi öncelikli bir durumdur. Böylece kişilerin yeni bilgiye karşı duyacağı ilgisizliğin önüne geçilmesi mümkün olabilecektir. Kişilerin bilgiyi muhafaza yeteneklerini artırabilmek için yeni düşüncelere açık insanların işe alınması önem taşımaktadır. Kurum çalışanlarının görüşlerinde ve tutumlarında esnek olmaları konusunda eğitilmesi ve yeni bilgiler edinmesi için zaman tanınmalıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 142). Ayrıca farklı algılamaların oluşturduğu engelleri ortadan kaldırabilmek için kurum içi empatik iletişim kurma çalışmaları yapılması yarar sağlayacaktır. Empati ile iletişim kurma isteği artacak, kurulacak iletişim daha etkin olacaktır. Öte yandan diyalog kurma çalışmaları ile her iki taraf birbirlerinin bakış açılarını anlayacak, anlatılmak istenenler açığa kavuşacak, karşılıklı anlayış ile yanlış anlaşılmaların önüne geçilebilecek böylece bilgi iletişimi kalitesi artabilecektir (Daft, 2008: 583; DuBrin, 2012: 448-450).

Bilgi paylaşımına duyulan ilgisizliğe karşı bilgi paylaşımını özendirecek uygulamaların hayata geçirilmesi ve bilgi paylaşımının cesaretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi faydalı olacaktır. Günümüzde değişim büyük hızla devam etmektedir. Bilgiyi muhafaza etmektense bilginin paylaşarak çoğalması günümüzün gereği bir durumdur. Bu durumun kurum çalışanlarına anlatılması ve bu duruma uygun kurumsal yapının hazırlanması büyük önem taşımaktadır (Dalkir, 2005: 133;

Leistner, 2010: 95-97). Bundan başka kaynak durumundaki kişiler iletinin amacını belirlemeli, her iletiyi oluştururken bunu akıllarında tutmalı, en iyi iletişim aracını seçmeli, iletiyi zamanında göndermeli ve geribildirim istemelidirler. Ayrıca iletinin alıcının anlayabileceği ve değerlendirebileceği biçimde hazırlamaya özen göstermelidirler (Benowitz, 2001: 166; DuBrin, 2012: 452). Öte yandan her şeye rağmen bilgi paylaşma yeteneğini geliştiremeyen kişilerde bulunan örtük bilgilerin kuruma mal edilmesi için gereken çalışmaların yapılması ihmal edilmemesi gereken bir durumdur.

Kaynağın alıcıyı tanınması ve iletide gereksiz sözcüklerden kaçınması, bilgi iletişimini daha etkili bir hale getirecektir. Kişiler arası etkin iletişimde aktif dinlemenin önemli bir yeri vardır. Aktif dinleme, karşıdaki kişinin söylediklerini tam olarak anlamayı sağlayacak soru sorma, ilgi gösterme, empati kurma ve beden dilini gözleme gibi çeşitli eylemleri içermektedir. Aktif dinlemeyi tamamlayan unsur ise karşı tarafa geribildirimde bulunmaktır. Bilgi iletişimini etkin hale getirebilecek diğer bir yol ise geribildirimdir. Geribildirim ile hem kaynak hem alıcı bilgi iletisini netleştirecek, iletinin doğru ve tam olarak anlaşılması mümkün olabilecektir. Böylece başarılı bir iletişim süreci tamamlanmış olacaktır (Benowitz, 2001: 167; Champoux, 2011: 330-331; Daft, 2008: 583; Hitt, Black and Porter, 2012: 318).

Kaynak ve alıcı durumunda bulunan kişilerin birbirileri hakkında sahip oldukları düşüncelerin olumsuz olmaması, birbirlerine güvenmeleri ve inanmaları, bilgi iletişimi engeli oluşturacak güven eksikliğinin giderilmesi açısından önem taşımaktadır. Bunun için yüz yüze toplantılar ve takım çalışmaları gibi etkinlikler ile kişiler arası ilişkiler geliştirilmeli ve kurum içinde güven ortamı oluşturulmalıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 142). Bu şekilde oluşturulan iş ortamı, daha fazla güvenin oluşmasına, karşılıklı iletişim kanallarının açılmasına ve kurumsal öğrenmenin artmasına yol açabilecek böylece kişiler, bilgi paylaşımında ve bilgi iletişiminde daha istekli ve cesaretli olabileceklerdir (Barutçugil, 2002: 117).

3.2. Bilgiden Kaynaklanan Engeller İçin Çözüm Yolları

Bilginin doğasından kaynaklanan sınırlılıkların üstesinden gelebilmek için bilginin kodlanması, aktarılması ve değerlendirilmesi işlemlerinin yanında bilgi ile ilişkili süreçlerin uyumlu olması gibi konulara kurumsal düzeyde odaklanılması önem taşımaktadır (Müller, 2006: 60). Çünkü bilgi iletisinin kurgulanması, iletişimin

etkinliğinde temel bir rol oynamaktadır (Champoux, 2011: 331). Anlam belirsizliğinin üstesinden gelebilmek için karışıklığa ve anlaşılmazlığa neden olan ifade güçlükleri terk edilmelidir. İletilmek istenen bilgi, ilgili durumun içeriğine ve karşıdaki kişinin anlayışına göre belirlenmeli, açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmelidir. Bilginin anlaşılabilirliği, bilgiyi kodlayarak bir fikir haline getiren kaynağın bilgi birikimi, tecrübeleri, yetenekleri ve değer yargılarına bağlı olması, kişilerin sayılan özelliklerinin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır (Yatkın, 2010: 102). Ayrıca bilgi iletişiminde başarılı olunabilmesi için iletinin hangi amaçla kullanıldığı doğru biçimde belirlenmeli ve buna göre yorumlanmalıdır (Gökçe, 2010: 127). Doğru biçimde belirleme ve yorumlama ise ancak kaynağın kastettiği anlam ile hedefin yorumladığı anlamın örtüşmesiyle gerçekleşebilecektir.

3.3. İletişim Kanalından Kaynaklanan Engeller İçin Çözüm Yolları

Bağlantı yetersizliği engelinin üstesinden gelebilmek için kurum içinde bilgi iletişimi süreçlerine olanak sağlayacak ve bu süreçleri kolaylaştıracak uygun altyapılar oluşturulmalıdır (Müller, 2006: 60). Öte yandan bilgi iletisinin içeriğine göre bir iletişim aracının seçilmesi, yanlış anlaşılmaları en aza indirgeyecektir (Daft, 2008: 583). İletişim kanalında engele yol açabilecek teknik ya da teknolojik problemler, gürültü ve iletişim çökmesi gibi sorunlar hızla tespit edilebilmeli ve bir an önce çözümlenmelidir. Birden çok iletişim kanalının kullanılması, iletişimin etkin olmasını sağlayacak bir uygulamadır (Champoux, 2011: 332). Dolayısıyla gürültüyü azaltmak ya da üstesinden gelebilmek için birden çok iletişim kanalının kullanılması yararlı olacaktır. Aşırı bilgi yükü sorununu en aza indirmek için bilgi işlemek kapasitesi artırılmalı ve kişilerin işe ait bilgi yükleri olabildiğince azaltılmalıdır (McShane and Von Glinow, 2010: 283). Bilgi iletişimi için doğru iletişim kanalının seçilmesi, bilgi iletişiminde birden fazla iletişim kanalının tercih edilmesi, tercih edilen iletişim kanallarının geribildirim ve çift yönlü iletişim sağlayacak nitelikte olması önem taşımaktadır.

3.4. Bağlamdan Kaynaklanan Engeller İçin Çözüm Yolları

Bağlamdan kaynaklanan engeller, bireysel, kurumsal ve toplumsal ilişkiler, bu ilişkilerin gerçekleştiği ortamlar ile kurumsal, kültürel ve yapısal kurallar, çözümler ve düzenlemelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla çözüm yollarının tespit

edilmesinde sayılan yapılar göz önünde tutulmalıdır (Müller, 2006: 60). Rol ve statü farklılıkları nedeniyle oluşan engellerin çözümü için bireysel hatalara ve yardım isteklerine karşı hoşgörülü davranılması, kişilerin fikirlerini rahatça söyleyebildiği ve bilmediği şeyler nedeniyle statülerini yitirmedikleri kurumsal bir zemin oluşturulmalıdır. Diğer taraftan bilginin belli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olmadığı ve bilgide hiyerarşik bir yapının olmayacağı açıkça ifade edilmeli ve özellikle düşüncelerin kişilerin statüsünden daha değerli ve önemli olduğu vurgulanmalıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 142).

Toplum, insanların belirli bir yerde ve zamanda bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Toplumda kişiler, dil ve diğer ortak simgeler yoluyla birbirlerini anlayabilmekte böylece toplumsal üyelerin paylaştığı ve uyguladığı ortak davranışlar korunabilmekte ve geliştirilebilmektedir (Fichter, 2006: 88-89). Bu nedenle toplumsal yapı ile ilgili engellerin çözümü için tüm kurum çalışanlarına saygı gösterilmesi, kurumda ortak dilin anlaşılır biçimde kullanılması, tüm kültürlere karşı önyargısız ve saygılı olunması gereklidir (DuBrin, 2012: 453-454). Çalışanlardan farklı kültür ve dile sahip kişilere yönelik kurum içi eğitimler, karşılıklı tartışmalar ve konuşmalar, kurum içi ve dışı yayınlar ve görev rotasyonları gibi yollarla kurumsal uyuma yönelik çözümler aranmalıdır. Ayrıca kurumsal yapının bilgiye yönelik kurum kültürünü içermesi, bilgi paylaşımı ve bilgi iletişimi için özel zaman ve yer ayrılması önem taşımaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 142).

Kurumda bilginin rahatça dolaşabilmesi ve paylaşılabilmesi için kurumsal yapının esnek, daha az hiyerarşik ve daha az resmi olmaya, daha az denetime ihtiyacı vardır (Brelade and Harman, 2003: 90). Etkin bilgi yönetimi için, kurumsal kültürün bütünlük ve işbirliğine dayalı çalışmayı desteklemesi ve bilgiyi kurum içinde biriktirmesi gerekmektedir (Brelade and Harman, 2003: 90). Yenilikçi bir bilgi paylaşım kültürü olmadan bilgi iletişiminden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle bilgi iletişimini sağlayacak gerekli altyapı düzenlemeleri gerçekleştirilmelidir (Dalkir, 2005: 133). Dolayısıyla yöneticilerin yapmaları gereken en önemli şey, güven ve açıklığa dayanan bir kurum kültürü oluşturmaktır. Açık iletişim ve diyalog, kişileri diğerleri ile rahat ve doğru bir biçimde iletişim kurması konusunda cesatlendirecektir. Böylece alt kademelerden üst yönetime olumlu

iletilerin yanısıra olumsuz iletiler de hiçbir endişe duymadan gönderilebilecektir (Daft, 2008: 583).

Öte yandan kurumsal yapı, iletişim ve bilgi ihtiyaçlarına uygun biçimde oluşturulmalıdır. Gelişen iletişim teknolojilerinin etkin olarak kullanabileceği kurumsal iletişim stratejileri geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Kurumsal yönetim, çeşitli iletişim kanallarının kullanılmasını teşvik etmelidir. Böylece iletişim teknolojileri olabildiğince açık, yoğun ve çok yollu iletişimi destekleyecek, cesaretlendirecek ve zenginleştirecek biçimde kullanılabilir (Barutçugil, 2002: 118; Daft, 2008: 583).

Sonuç

Kurumsal devamlılık, hedefleri gerçekleştirme, doğru ve tam bilgi ile karar verme gibi kuruma yönelik stratejik yararları bulunan bilgi iletişiminde istenirse dahi çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir. Etkin bilgi iletişiminin sağlanabilmesi için bu engellere neden olan durumların tespit edilmesi ve bu durumlara yönelik çözümler üretilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda bilgi iletişiminde karşılaşılan engellere yönelik çözüm yolları bilgi iletişimini oluşturan öğelere göre oluşturmak mümkündür.

Bilgi iletişiminde karşılaşılan engeller için çözümler üretebilmek için öncelikle iletişimin gerçekleşeceği bağlam dikkate alınmalıdır. Kurumsal boyutta bilgi iletişimini özendirecek altyapı ve anlayış oluşturulmalıdır. Kurum genelinde karşılaşılabilecek iletişim engellerini önlemeye yönelik olarak resmi ve gayri resmi iletişim ağları güçlendirilmeli, kurumda yer alan bölümler ve birimler arası iletişim hareketliliği sağlanmalıdır. Bu durum gerçekleştirildiği takdirde kurumda işbirliği ve ortak hedeflere ulaşmaya yönelik çalışma arzusu güçlenecektir. Kişiler arası bilgi paylaşma özendirilmesi ve bilgi iletişimi için uygun bir ortam oluşturulması ile paylaşım artacak ve kaliteli bilginin iletimi sağlanabilecektir.

Kurum içinde bilgi iletişimi süreçlerine olanak sağlayacak ve bu süreçleri kolaylaştıracak uygun altyapılar oluşturulması bilgi iletişimi için hayati bir durumdur. Bilgi iletişimi için doğru iletişim kanalının seçilmesi, bilgi iletişim sürecinde birden fazla iletişim kanalının tercih edilmesi, tercih edilen iletişim kanallarının geribildirim ve çift yönlü iletişim sağlayacak nitelikte olması, hem gönderilen bilgi iletilisinin doğru ve tam olarak anlaşılmasını sağlayacak hem de

iletişim kanalında sorunlara neden olabilecek gürültünün gerçekleşmesini önleyebilecektir.

Bilgi iletişiminde en çok dikkat edilmesi gereken konulardan birisi de bilgi letisidir. Bilginin kendisine has özellikleri göz önünde tutularak bilgi letisinin kodlanması, aktarılması ve değerlendirilmesi işlemlerine kurum düzeyinde azami dikkati gösterilmelidir. Bu süreçte özellikle iletilmek istenen bilginin içeriği, amaca uygunluğu, açık ve anlaşılır bir dil kullanılarak ifade edilmesi önem taşımaktadır.

Bilgi iletişimi sürecinin en önemli ögesini kişiler oluşturmaktadır. Kişilerin birbirlerine yönelik tutumları ve davranışları, bilgi iletişimini büyük oranda etkilemektedir. Kaynak ve alıcı konumunda bulunan kişilerin birbirileri hakkında sahip oldukları düşüncelerin olumsuz olmaması, birbirlerine güvenmeleri ve inanmaları, etkin bilgi iletişimi için mühim durumdur. Yine kişilerin bilgi paylaşımını cesaretlendirecek ve buna uygun ortam sağlayacak bilgi politikaları ve bilgi kültürü gibi kurumsal yapıların geliştirilmesi öncelikli bir konulardır.

Kaynakça

- BALTAŞ, Zuhâl ve BALTAŞ, Acar (2007). *Bedenin Dili: İletişim Becerilerinizin Anahtarı, Sessiz Diliniz*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BENOWITZ, Ellen A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds, Inc.
- BRELADE, Sue and HARMAN, Chris (2003). *A Practical Guide to Knowledge Management*. London: Thorogood, Inc.
- CELEP, Cevat ve ÇETİN, Buket (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- CHAMPOUX, Joseph E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. New York: Routledge.
- DAFT, Richard L. (2008). *Management*. Mason: Thomson South-Western.
- DALKIR, Kimiz (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- DAVENPORT, Thomas H. ve PRUSAK, Laurence (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. (Çev: G. Günay), İstanbul: Rota Yayınları.
- DUBRIN, Andrew J. (2012). *Essentials of Management*. Mason: South-Western Pub.
- Effective Communications. (2007). Oxford: Elsevier.

- EPPLER, M. J. (2007). Knowledge Communication Problems between Experts and Decision Makers: an Overview and Classification. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol:5, Page: 291-300.
- EPPLER, M. J. (2008). Knowledge Communication. *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, New York: IGI Global, p.324-335.
- ERDOĞAN, İrfan (2002). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayıncılık.
- FICHTER, Joseph. (2006). *Sosyoloji Nedir*. (Çev. N. Çelebi). Ankara: Anı Yayıncılık.
- FILL, Chris (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. Harlow: Pearson Education Limited.
- GÖKÇE, Orhan (2010). *İletişim Bilimine Giriş*. Konya.
- HAMILTON, Cheryl (2008). *Communicating for Results: A Guide for Business and The Professions*. California: Thomson Pub.
- HITT, Michael A., BLACK, J. Stewart and PORTER, Lyman W. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- LEISTNER, Frank (2010). *Mastering Organizational Knowledge Flow: How to Make Knowledge Sharing Work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- MCSHANE, Steven L. and VON GLINOW, Mary Ann (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- MÜLLER, Tobias P. (2006). *Leveraging Knowledge Communication for Innovation: Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development*. Frankfurt: Peter Lang.
- OBER, Scot. (2001). *Contemporary Business Communication*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- RICHTER, Alexander and DERBALLA, Volker (2009). Barriers to Successful Knowledge Management. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, London: IGI Global, p.315-321.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- TUTAR, Hasan (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- WELLINGTON, Pat (2010). *Effective Customer Care: Understand Needs, Improve Service, Build Relationships*. New Delhi: Replika Press Pvt Ltd.
- WEST, Richard and TURNER, Lynn H. (2010). *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

WOOD, Julia T. (2011). *Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication*. Boston: Wadsworth Pub.

YATKIN, Ahmet (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.